

**Knut Hüneke
Thomas Lauer**

**- Organisationsentwicklung
in den HBV-Geschäftsstellen
- ein Projektbericht**

Die Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV) ist mit 600.000 Mitgliedern und ca. 1000 hauptamtlich Beschäftigten die fünftgrößte Einzelgewerkschaft im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Neben dem Hauptvorstand in Düsseldorf und 14 Landesbezirksleitungen auf Länderebene sind mehr als 50 dezentrale Geschäftsstellen die eigentlichen Träger der örtlichen Betreuungs-, Beratungs- und Tarifarbeit. Die HBV führte in der Zeit von Anfang 1991 bis Ende 1992 in dreizehn ihrer Geschäftsstellen in den alten Bundesländern ein Organisationsentwicklungsprojekt durch.

Die Autoren stellen neben einer kurzen Projektbeschreibung vor allem die Projektspezifika dar, die dieses zum damaligen Zeitpunkt einmalige Experiment der Organisationsentwicklung in einer Gewerkschaft auszeichnen.

KNUT HÜNEKE

Diplom Psychologe, war Mitarbeiter des „Institut für Organisationsforschung und Technologieanwendung“ und arbeitet heute als freiberuflich als Berater, Trainer und Organisationsentwickler in Olching bei München

THOMAS LAUER

ist Diplom Psychologe und arbeitet als Organisationsentwickler beim Hauptvorstand der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen in Düsseldorf

Gesellschaftliche Umbrüche

Innerhalb der Gewerkschaften wird stark diskutiert, inwieweit so grundlegende gesellschaftliche Veränderungen vorliegen, daß sie den Gewerkschaften innovative Anpassungsleistungen abnötigen, wie diese auszusehen haben und erarbeitet werden können.

Da ist zum einen die allgemeine wirtschaftliche und soziale Umbruchsituation, also z.B.

- Verschärfter Wettbewerb auf Massenmärkten mit Sättigungstendenzen
- Innovationsdruck, Neue Techniken
- Strukturwandel
- Ökologie
- Gesellschaftlicher Wertewandel
- Neue Bundesrepublik
- Europäische Gemeinschaft
- 'Sieg' des Kapitalismus, neoliberaler Vormarsch, Gefahr 'englischer Verhältnisse'

Darüberhinaus sind aber auch speziell gewerkschaftswirksame Veränderungen in den Ansprüchen an Gewerkschaften festzustellen, z.B.

- Erosion des traditionellen sozialen Millieus der Gewerkschaften
- Klassen- und Schichtungsmodelle verlieren -zumindest vorübergehend- an Bedeutung
- Individualisierung der Klientel
- Verlust oder zumindest Diskreditierung von Weltbildern durch den Niedergang des sog. 'Ostblockes'
- Steigende Komplexität der (bisherigen) Aufgaben

Vor diesem Hintergrund scheinen weder die bisherigen Organisationsprinzipien noch der zugehörige Apparat geeignet, dauerhaften Erfolg zu sichern bzw. wiederzuerlangen. Klassische Instrumente zur Organisationsreform sind andererseits in ihrer Lösung begrenzt, ergeben auf neue Fragen wieder nur alte Antworten. Und die Zweifel mehrten sich, ob das reicht.

Seit einigen Monaten (nach Projektabschluß) hat sich die ökonomische Situation von HBV insbesondere in den neuen Bundesländern so verschärft, daß sich die bereits bestehende politische Krise zu einer manifesten Organisationskrise verdichtet hat.

Statt Homogenisierung und Zentralisierung ist das Management von Komplexität, Vielfalt, Wandel, Interdependenz und Gestaltung angesagt

Wie alles anfang - Projektrahmen

Neben den o.g. übergreifenden Problemen steht die HBV in ihren Geschäftsstellen vor einem Handlungsdruck wie jede andere Organisation auch: Von Fragen der Verwaltungsorganisation, Einbindung von elektronischer Datenverarbeitung, Organisation des täglichen Arbeitsanfalls über das Handling des Besucherverkehrs und telefonischer Anfragen bis hin zu Fragen der Archivierung von Informationsmaterial und Schriftverkehr -Probleme denen sich jede/r Verwaltung/Dienstleister zur Effektivierung eigener Tätigkeit und des Dienstleistungsangebotes immer wieder stellen muß.

Bisher haben solche Fragen in der HBV jedoch immer eine sehr untergeordnete Rolle gespielt. Als Gewerkschaft stand die politische Betreuungs-, Beratungs- und Tarifarbeit immer im Vordergrund. Verwaltungsaktivitäten und Büroorganisation liefen als notwendiges Übel mit. Gewerkschaftssekretäre/innen wurden nach gewerkschaftlichen Kriterien ausgewählt und fortgebildet. Arbeitstechniken, Verwaltungshandeln, Kooperation mit den Verwaltungsangestellten sowie Teamarbeit und Führung waren, wenn überhaupt, in zweiter Linie von Interesse. Erst in jüngerer Zeit wuchs die Einsicht, daß politisch wirkungsvolle Aktivitäten eines professionellen Apparates bedürfen, der deren Umsetzung effektiv und zielgerichtet betreibt.

Dies hat seine Gründe vor allem darin, daß 'solange der Laden lief, Mängel im Apparat leicht zu verschmerzen waren und Reibungsverluste sowie Frustrationen durch Erfolge in der 'eigentlichen' Arbeit kompensiert wurden. Ganz anders jedoch, als die Mitgliederzahlen stagnierten, ausbleibende politische Erfolge demotivierten und die Aktivisten/innen zunehmend desillusioniert waren.

Die HBV hat sich 1990 entschlossen, ein großangelegtes Organisationsentwicklungsprojekt aufzulegen, mit dem versucht werden sollte, diese Binnenprobleme aufzuarbeiten.

Für das Projektverständnis entscheidend ist allerdings die Tatsache, daß es auf allen Ebenen und zu verschiedenen Ansatzpunkten Initiativen zur selbstorganisierten Bewältigung der anstehenden Probleme gab: Die Initiierung eines organisationsweiten Reformprozesses, des sog. 'Strategieprozesses'(systemisch-strategische Entwicklung), die Umgestaltung und Ausweitung des Weiterbildungsangebotes der HBV mit neuen Inhalten, die Einrichtung einer Abteilung für Betriebsorganisation (BO) in der Hauptverwaltung, die Durchführung von Zukunftswerkstätten in einem der Landesbezirke, der mit seinen Geschäftsstellen dann auch am OE-Projekt teilnahm, ...ein Maßnahmenbündel, in den das OE-Projekt eingebunden war und der auf bereits fruchtbaren Boden schließen läßt..

In enger Kooperation der Abteilung Betriebsorganisation des HBV-Hauptvorstandes mit den interessierten Geschäftsstellen und der Technologieberatungsstelle des DGB-Hessen (TBS) sowie dem Institut für Organisationsforschung und Technologieanwendung (IOT) als externe Beratung wurde ein Projektkonzept entwickelt, das auf folgenden Grundannahmen beruhte:

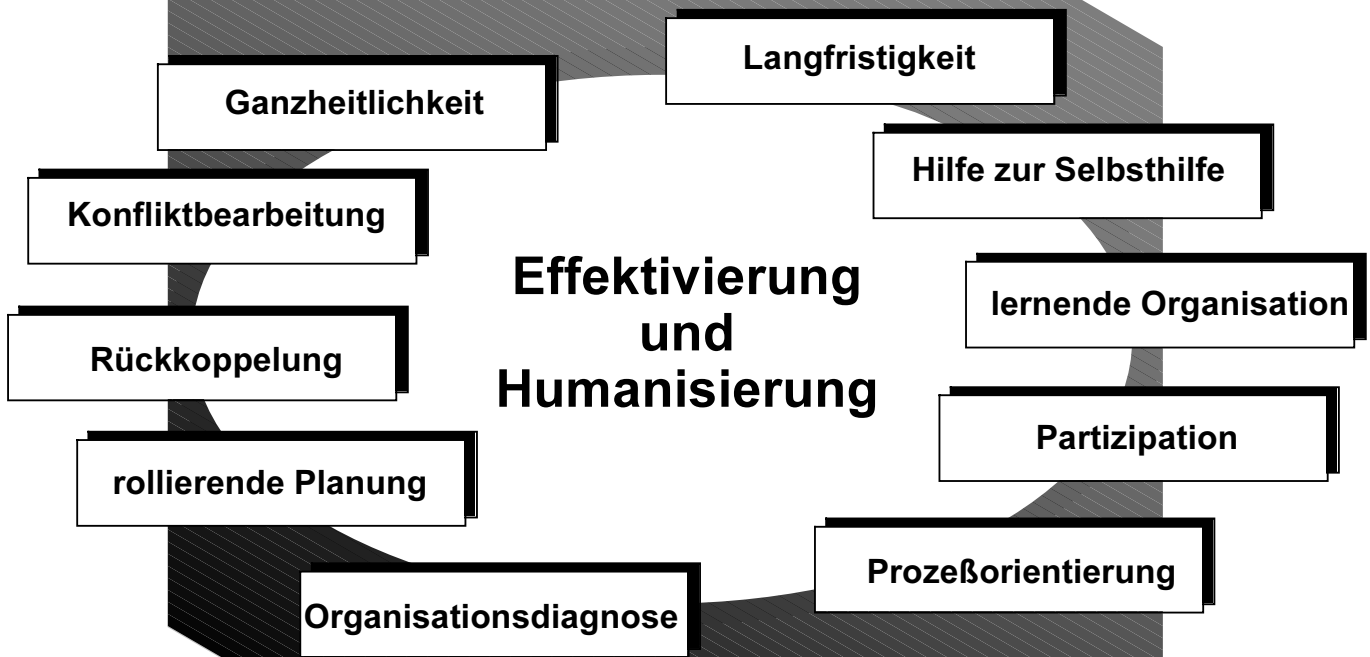
- **Selbstorganisation:**
Probleme sollen lokal definiert und bearbeitet, Lösungskonzepte vor Ort und nicht zentral erarbeitet werden.
- **Lernen von unten nach oben:**
Aus diesen örtlichen Problemlöseprozessen sollen die erarbeiteten Gestaltungslösungen und -erfahrungen dokumentiert und soweit auf ihre überörtlich verwertbaren Anteile verallgemeinert werden, daß sie als 'Steinbruch' für andere, nicht im Projekt beteiligte Geschäftsstellen und weitere Organisationsgliederungen dienen können.
- **Organisationsentwicklung:**
Das Projekt soll als Organisationsentwicklungsprozeß angelegt werden. Als offener, durchschaubarer Problembearbeitungsprozeß mit intensiver Beteiligung aller Betroffenen, gemeinsamer Analyse und Problemlösungserarbeitung auf weitgehend konsensueller Basis, der allen Beteiligten zugleich Methoden und Verfahren an die Hand gibt, über das Projekt hinaus weitere Optimierungen anzugehen.
- **Externe Begleitung:**
Dieser Prozeß soll durch HBV-externe Berater/innen begleitet werden. Sie sollen einerseits die Prozeßgestaltung und Moderation übernehmen, andererseits aber auch als Fachberater/innen zur Verfügung stehen. Zugleich soll mit der Hinzuziehung von Externen für alle Beteiligten dieser politischen Organisation sichergestellt werden, daß die Organisationsentwickler/innen keine Eigeninteressen innerhalb der HBV verfolgen.
- **Experimentalcharakter:**
Der Prozeß soll zügig für einzelne Geschäftsstellen, aber behutsam gestaffelt über alle Geschäftsstellen hinweg durchgeführt werden, so daß Korrekturen und Fortentwicklungen jederzeit möglich sind. Hierzu wurde insbesondere ein sogenannter Organisationsentwicklungsausschuß (OE-Ausschuß) zur permanenten Projektsteuerung und -reflektion ins Leben gerufen. Aufgaben des OE-Ausschusses waren die formale, inhaltliche und finanzielle Steuerung des Gesamtprojektes. Insbesondere wurden im OE-Ausschuß alle Projektbausteine konzeptionell besprochen und verabschiedet. Im OE-Ausschuß waren neben den üblichen Beteiligten ein/e Vertreter/in des Gesamtbetriebsrates sowie Vertreter/innen der Geschäftsstellen.

Kleiner Exkurs: Brauchen Gewerkschaften spezifische Innovationsinstrumente?

Im allgemeinen werden die Gewerkschaften als eine ganz besondere Gruppe von (Non-Profit-)Organisationen gehandelt, zumindest der Gruppe der politischen Organisationen zugehörig. Häufig wird ihnen sogar eine ganz besondere Qualität und Identität zugeschrieben.

Organisationsentwicklung

Prinzipien und Grundsätze



Sie verfügten über keine am Markt orientierten Kriterien von Erfolg und Mißerfolg, ihre Performance sei die Durchsetzungsmacht, sie zeichneten sich durch eine weniger stark ausgeprägte Bürokratie und damit Kompetenzzuschreibung aus, ihre Zielsetzungen und Werte seien nebulös, alle arbeiteten an einem großen und ganzen und seien daher gleich und schließlich zeichneten sie sich durch eine besondere Rekrutierungspraxis für ihren Apparat aus, 'closed shop' sowohl was Eingänge als auch Ausgänge betrifft.

Die Folgen?

- Alle seien für alles verantwortlich (also keine/r)
- Starke bis übermächtige informelle Strukturen
- Tabuisierte aber existente Über- und Unterordnungen
- Mangel an kommunikativer Offenheit
- Starker Anpassungsdruck gegenüber den Individuen
- Individuelle Überlebensstrategien, die z.T. pathologische Formen annehmen
- Spezifische Konkurrenz zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen

Eine ganz besondere organisationale Identität also? Wer organisationale Realitäten in anderen Non-Profit- aber auch in Profit-Organisationen kennt, weiß um die dortigen Irrationalitäten, mehr oder weniger sendungsbewußten Individuen und weltbildbegründeten Kapriolen.

Von der OE als solcher kann eh nicht gesprochen werden. Es gibt nurmehr die jeweilige OE für eine bestimmte Organisation(seinheit). OE bezeichnet letztendlich eine Vielzahl von Konzepten, Strategien und Arbeitsansätzen, die jedoch als systematische Strategie und Methodik bestimmten Prinzipien und Grundsätzen folgt. In der Bandbreite von OE-Konzepten (aber auch unter anderen Labels) tummelt sich dabei immens viel. Von den 'handauflegenden Sozialingenieuren/innen', die sich auf Moderation, Kommunikation und Konfliktbearbeitung beschränken bis zu klassischer Beratungsleistung, die zusätzlich der Diskussion/Kommunikation mit unterschiedlichen Ebenen des Klientensystems ausgesetzt wird.

Wir tendieren zumindest in der Rückschau auf das durch uns durchgeführte/betreute OE-Projekt zu der Aussage, daß die situationspezifischen Anteile die Organisationspezifischen auch in Gewerkschaften deutlich übertreffen.

Wohin wir wollten – Zielsetzungen des Projektes

Als die drei Säulen gewerkschaftlicher Arbeit werden im allgemeinen Politik- und Handlungsfelder (Dienstleistung, Gestaltung, Tarifarbeit), die Programmatik sowie der Apparat (Personal, Organisationsaufbau und -abläufe) unterschieden. Zwar waren die Schwierigkeiten des Apparates als eigentliche Auslöser des Projektes benannt, dennoch sollte die OE lokal alle drei Säulen erfassen.

Übergeordnete Zielsetzung des Projekts war:

- die Arbeit der Geschäftsstellen zu effektivieren und stärker politisch-strategisch zu akzentuieren
- das interne Klima (der Zusammenarbeit) und die Informationsflüsse zu verbessern
- einen Selbstlauf ständiger Veränderung gemäß den wechselnden Anforderungen vor Ort zu initiieren sowie Motivationsförderung zur Selbstorganisation vor Ort
- Erarbeitung von politischen Anforderungen an die Büroorganisation der Geschäftsstelle
- Gemeinsame Entwicklung und beispielhafte Realisierung von kurz- bis mittelfristig unmittelbar vor Ort umsetzbaren Lösungen
- Einleitung und Anfangsbegleitung von Änderungsprozessen und Erfolgskontrolle
- Reflexion des Prozesses als Grundlage für jegliche Fortführung

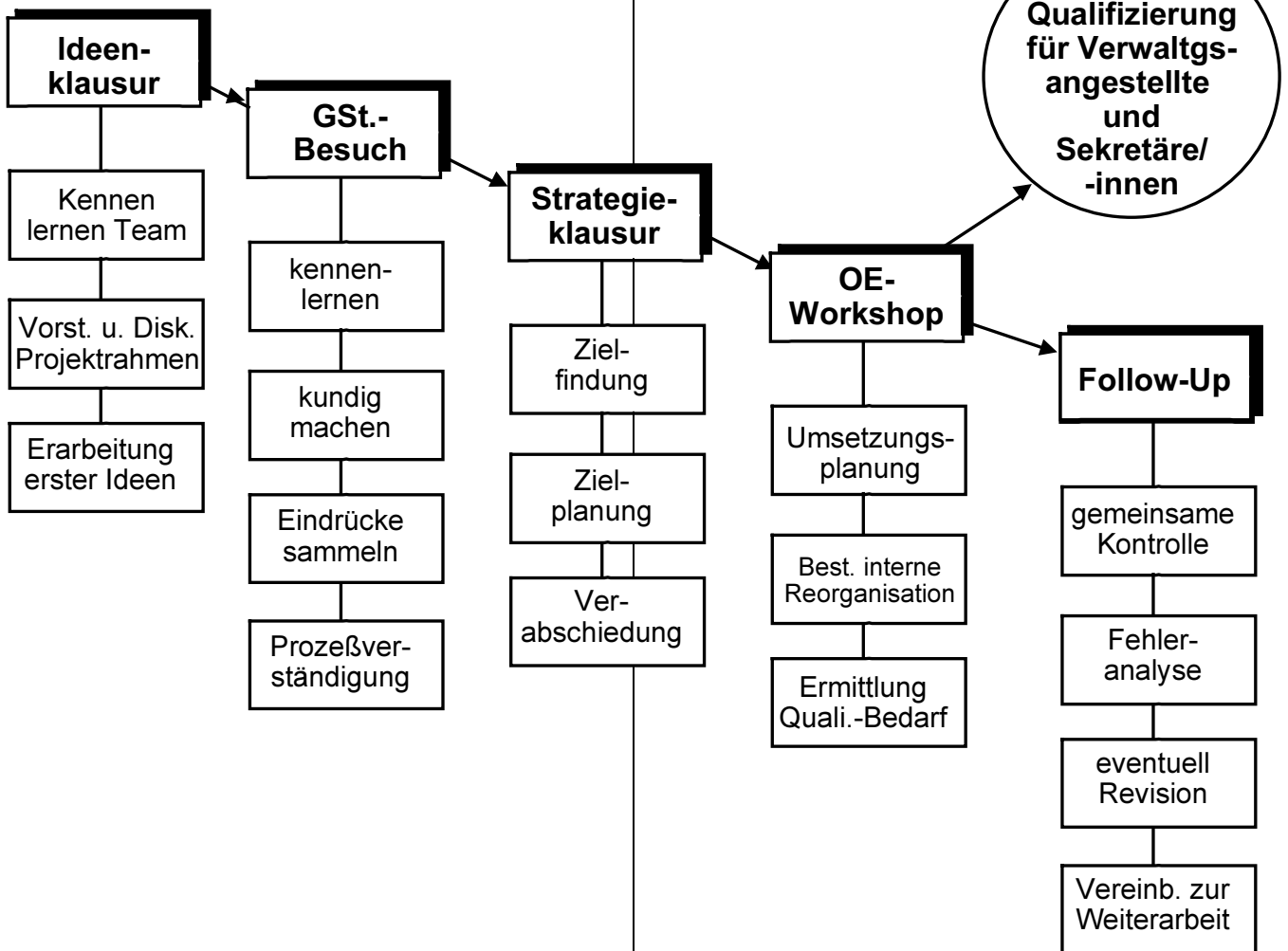
Die geplanten Projektschritte gliederten sich auf in

1. Eine geschäftsstellenübergreifende Ideenklausur, in der erste Analysen und grobe Zielsetzungen über alle Geschäftsstellen hinweg vorgenommen wurden,
2. Einen Geschäftsstellenbesuch pro Geschäftsstelle durch die Externen zur Kontaktaufnahme und Prozeßverständigung,
3. Die Strategieklausur zur Erarbeitung lokaler politischer Zielsetzungen,
4. Den OE-Workshop zur geschäftsstelleninternen Realisierungsplanung der Zielvorgaben,
5. Qualifizierungsmaßnahmen zur Schaffung qualifikatorischer Voraussetzungen zur Realisierung sowie

Planung und Realität - die Projektspezifika

Wir wollen im folgenden versuchen, herausragende Projektspezifika ganz gezielt zu beleuchten. Dies sind Punkte, die wir bereits in der Planung besonders berücksichtigt hatten (Punkt 1-3) oder denen im Verlauf des Projekts eine besondere Bedeutung zukam (4).

1. Integration von Politik und Organisation
2. Experimentalcharakter
3. Einsatz sogenannter Neuer Managementtechniken



6. Ein Follow-Up zur Kontrolle, Rückschau und Weiterarbeit.

Auf die ausführliche Darstellung der einzelnen Projektschritte wollen wir verzichten. Einen Überblick gibt Abbildung 1, ansonsten verweisen wir auf einen Artikel in Office Management 12/93.

4. Verhältnis zwischen Zentrale und Geschäftsstellen
5. Werthaltung der prinzipiellen Gleichheit aller Beschäftigten bei Gewerkschaften

■ **Integration von Politik und Organisation**

Die Zielsetzung der Integration von Organisation und Politik sollte insbesondere mit der Kombination von Strategieklausuren und OE-Workshops erreicht werden. Gemeinsam sollten politische Sekretäre/innen, Verwaltungsangestellte und Ehrenamtliche die politischen Handlungsspielräume vor Ort in der Strategieklausur auffüllen. In den OE-Workshops sollte vor dem Hintergrund dieser politischen Zielvorgaben die interne Organisation der Geschäftsstellen analysiert und Lösungen sowie Aktivitätenpläne zur Umsetzung der Zielvorgaben erreicht werden. Die Trennung in zwei Termine sollte die starke Vermischung von politischen, innerorganisatorischen und personalen Problemen entzerren, die Abfolge wieder integrieren.

Die Entzerrung wurde jedoch fast nie erreicht. Manche Geschäftsstellen waren intern bereits an den Rand ihrer Handlungsfähigkeit gelangt.

Obwohl die Einzelnen ihre individuellen Aufgaben zum Teil sehr gut erfüllten, war die Fähigkeit, die Arbeitsorganisation und den gegenseitigen Umgang kritisch zu beleuchten durch Kommunikationsprobleme nachhaltig erschwert

Obwohl die Einzelnen ihre individuellen Aufgaben z.T. sehr gut erfüllten, war die Fähigkeit, die Arbeitsorganisation und den gegenseitigen Umgang kritisch zu beleuchten durch Kommunikationsprobleme nachhaltig erschwert. Das Konzept, in den Strategieklausuren politisch-strategische Ausrichtungen zu erarbeiten ist nicht aufgegangen, die internen Probleme waren so dominant, daß sie alle anderen Bereiche überlagerten. In solchen Momenten

trat auch die in solchen Projekten übliche Spannung zwischen Ergebnisorientierung im Sinne einer Beratung einerseits und Prozeßorientierung im Sinne einer Moderation von Gruppen- und Individualkonflikten andererseits massiv in den Vordergrund: Der Postlauf, die Ablageorganisation etc. sollten durch Empfehlungen der Externen endlich optimiert werden, zugleich waren diese Sachprobleme auf irgendwelchen Kommunikationsschlachtfeldern lokalisiert, die mit Hilfe des Projekts endlich 'befriedet' werden sollten. Das übliche Dilemma: Kommunikation ist (bei weitem) nicht alles, aber alles ist nichts ohne Kommunikation. Nicht immer wurden dabei die intra- und interpersonellen Spannungen (auch der Externen) befriedigend aufgelöst, blieb so oder so ein Unbehagen zurück.

■ Experimentalcharakter

Als Experiment, langsam vorantastend, war der Ablauf über die dreizehn Geschäftsstellen hinweg geplant. Die Erfahrungen aus den ersten Geschäftsstellen sollten im OE-Ausschuß diskutiert, permanent Korrekturen und Fortentwicklungen vorgenommen werden. Insbesondere der Projektablauf sollte

auf seine Funktionalität hin überprüft werden. Hier hat sich jedoch der durch die Geschäftsstellen gesetzte Zeitdruck als starkes Hindernis erwiesen. Im Gegensatz zur ursprünglichen Planung, die ein behutsames zeitliches Vorgehen vorsah, drängten die Geschäftsstellen aus unterschiedlichen Gründen auf einen zügigen Ablauf des Projektes. So erfolgte die Durchführung in zwei Wellen, die terminlich bereits zum Projektstart vollkommen durchgeplant werden mußten. 60 Termine, 150 Hauptamtliche, nochmals so viele Ehrenamtliche, zwei Beratungsinstitutionen mit neun Beratern/innen -Veränderungen waren blockiert:

- Der politische Anspruch in die Durchführung der Strategieklausuren wurde aufgrund erster Erfahrungen in Frage gestellt, aber an der grundsätzlichen Abfolge der Struktur durfte aus terminlichen Gründen nichts mehr geändert werden.
- Der Bankenstreik im Frühjahr 1992 beanspruchte die Geschäftsstellen über Gebühr, aber die Termine für die Qualifizierungen mußten 'auf Teufel komm raus' gehalten werden.

Trotz besseren Wissens wurde nach Plan vorgegangen, obwohl die Projektkonzeption -zumindest von Seiten der Initiatoren/innen

nie als festes Schema sondern als Startschema für einen Entwicklungsprozeß gedacht war. Wir mußten im Laufe der Projektauswertung allerdings auch feststellen, das gegenüber den Betroffenen diese prinzipielle Veränderbarkeit nie ausreichend hervorgehoben wurde.

■ Einsatz sogenannter Neuer Managementtechniken

Über lange Jahre und zum Teil noch heute gehört OE für die Gewerkschaften/viele Gewerkschafter/innen zu den neuen Managementkonzepten, die als Sozialtechnologie wieder nur dabei helfen sollten, noch mehr Arbeitsleistung aus den Arbeitnehmer/innen herauszuholen und die gesetzlich verankerte Interessensvertretung durch Betriebs-/ Personalräte auszuhebeln/zu umgehen. Es bleibt nach wie vor das Verwertungsinteresse als Antriebsfeder für das Management. Fragen der Humanität sind letztlich nur Mittel zum Zweck. Neue Herausforderungen erfordern neue Qualitäten, die neuen Sozialtechniken sollen als neue Qualität 'den ganzen Menschen' für das Verwertungsinteresse erschließen.

Neben dem Problem, daß die Arbeitnehmer/innen solche Angebote jedoch ganz gerne Aufgreifen (Beteiligung, Mit-

Die Integration von Politik und Organisation scheiterte am Problem- und Konfliktstau

Trotz besseren Wissens wurde nach Plan vorgegangen

sprache) haben diese neuen Managementtechniken -auch im gewerkschaftlichen Sinne- potentielle Vorteile:

- Sie stellen an sich bereits Qualifizierungen dar und gehen zumeist mit Weiteren einher
- Die individuelle und kollektive Wahrnehmungs- und Artikulationsfähigkeit kann durch Betonung von Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung (insbesondere bei zugestandener 'echter' Entscheidungskompetenz) gesteigert werden
- Es erfolgt -unabhängig von der Zielsetzung des Managements- eine Steigerung des Anspruchsniveaus. Ein 'zurück' ist ohne Frustration und Demotivation nicht zu haben.

Die intensive Auseinandersetzung mit dem Konzept OE, ihrer Varianten und der Maßnahmen, die mit dazu beitragen können, statt Vertuschung von Interessenslagen/Interessensgegensätzen und Machtverhältnissen diese klar herauszuarbeiten und auf dieser Basis Regelungen herbeizuführen sowie die weitgehende Einbeziehung der gesetzlichen Interessensvertretungen haben auch den Gewerkschaften klargemacht, daß es darauf ankommt Die angemessene Ausgestaltung eines OE-Projektes kann in gewissen Grenzen mit dazu beitragen, daß statt einseitiger Verhaltensänderung auf Arbeitnehmer/innenseite kooperativ (nicht harmonisierend) eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen zum Nutzen aller erreicht werden kann. Und wer sollte das offener machen als die Gewerkschaften?!

Für den internen Einsatz im gewerkschaftlichen Apparat sprach darüberhinaus ein weitergehendes Interesse, diese Methoden 'am eigenen Leib' zu erfahren und diese Erfahrungen sowohl in die Betreuungs- als auch die Beratungsarbeit einfließen lassen zu können.

Trotzdem war es für die HBV ein mutiger Schritt ins Neuland, sich für die eigene Reformierung und Rationalisierung/Effektivierung professioneller gewerkschaftlicher Tätigkeit eines solchen bisher sehr skeptisch beurteilten Elementes zu bedienen.

Im Verlauf des Projekts kamen erwartungsgemäß immer wieder starke Vorbehalte gegen die Methode zum tragen. Seien es Kleinigkeiten wie Enspannungstrainings oder Phantasiereisen, aber auch zentrale Elemente wie neue Formen der Meinungs- und Entscheidungsfindung, die so wenig mit traditioneller politischer Diskussion und informeller Beeinflussung gemein haben. Alles in allem blieben die Schwierigkeiten in der Umsetzung weit hinter unseren Erwartungen zurück. Das ist allerdings nicht nur auf den OE-Prozeß zurückzuführen sondern traf sich mit dem parallel durchgeführten 'Strategieprozeß', in dessen Verlauf mehrere hundert Moderatoren/innen ausgebildet wurden.

■ Neues Verhältnis Zentrale – Geschäftsstellen

Die Vorgehensweise des OE-Projektes bedeutete allerdings auch eine komplette Umstellung im Verhältnis zwischen der Hauptverwaltung und den Geschäftsstellen.

Die Hauptverwaltung war bisher vor allem als Zentrale mit weitreichender Weisungsbefugnis begriffen worden. Die Projektkonzeption sah jedoch ein faires „Dienstleistungsverhältnis“ zwischen Zentrale und Projektgeschäftsstellen vor; eine Bereitstellung zentraler Ressourcen zum lokalen Nutzen und und weitgehender lokaler Regie.

Insofern war diese neue Rolle der Hauptverwaltung zunächst erfahrbar zu machen. Als solches kam dem OE-Projekt auch eine vertrauensbildende Funktion in dieser neuen Rolle der Zentrale zu. Die Vorbehalte gegenüber der Zentrale waren jedoch enorm, können z.T. als abgrundtiefes Mißtrauen

bezeichnet werden. Zwar waren in weiser Voraussicht vor Ort nur die Externen präsent, aber schließlich waren diese von der Zentrale bestellt, sollten Erfahrungen und Ergebnisse der lokalen Prozesse zentral im OE-Ausschuß diskutiert werden. Strikte Vertraulichkeit war denn häufig die erste Forderung in den Geschäftsstellen, sonst könnte das Projekt sofort wieder abgebrochen werden. Das erschwerte die Diskussion im OE-Ausschuß ungemein. Wie sollte ohne Informationsbasis eine Bewertung des bisherigen Verlaufes erfolgen, Korrekturen und Fortentwicklungen vorgenommen werden? Hier konnten nur mühsam und langsam Fortschritte erzielt werden.

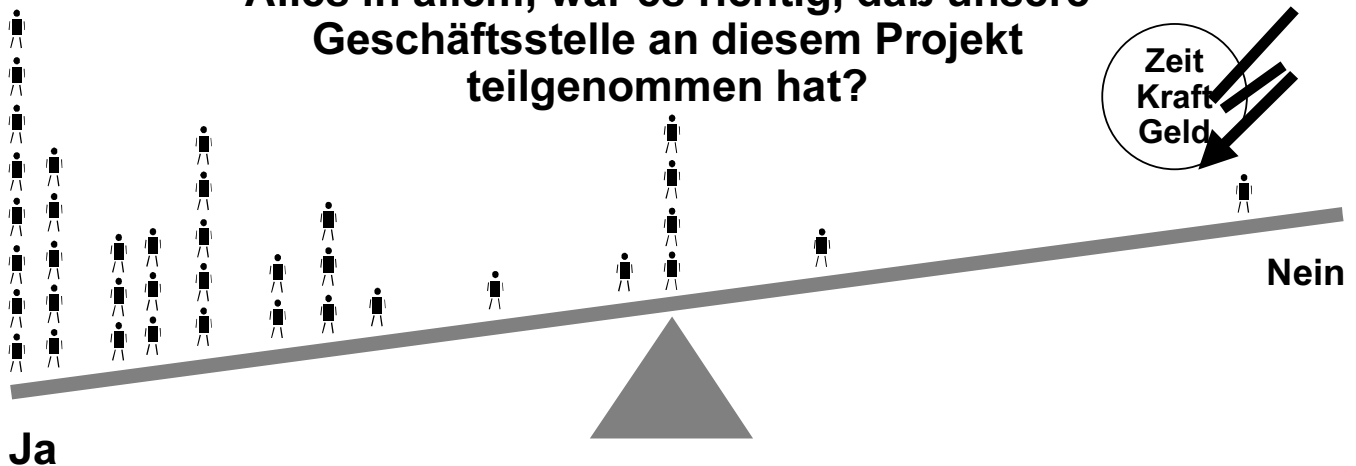
Tiefsitzende Ängste gerade in Bezug auf die vermeintlich 'wahren' Absichten der Zentrale, z.B. Schließung kleinerer, 'unrentabler' Geschäftsstellen, Aushorungsprojekt um anschließend mit eisernem Besen durchzukehren etc. blieben bis Projektende mehr oder weniger akut. Hier sind sowohl durch die Externen, die Zentrale selbst aber auch den OE-Ausschuß

enorme Anstrengungen unternommen worden, dem entgegenzuwirken. Zusätzliche Termine mit Beschäftigtengruppen, Geschäftsstellenbesuche durch die Projektleitung der HBV und immer wiederkehrende Gespräche im OE-Ausschuß konnten die Bedenken allerdings nie ganz ausräumen. Insbesondere die Geschäftsstellen und Personen, die ihren Status eh gefährdet sahen, hatten besonderes Augenmerk auf die

Faires „Dienstleistungsverhältnis“ zwischen Zentrale und Projektgeschäftsstellen

Tiefsitzende Ängste in Bezug auf die vermeintlich 'wahren' Absichten der Zentrale, blieben bis Projektende mehr oder weniger akut

Alles in allem, war es richtig, daß unsere Geschäftsstelle an diesem Projekt teilgenommen hat?



vermeintlichen Risiken, wer sich seiner Stellung und des Einflusses sicher war, ergriff die Chancen.

Ein Thema, so alt wie die Beteiligungsforschung, immer wieder erwähnt und in seiner Berechtigung oft erwiesen, unseres Wissens nach aber bisher nicht ausreichend methodisch aufgefangen.

■ Werthaltung der Gleichheit

Große Probleme bereiteten uns im Verlauf des Projektes die Interessens- und Statusungleichheit von Verwaltungsangestellten und politischen Sekretär/innen. 'Offiziell' sind natürlich alle gleich, arbeiten an einer politischen Zielsetzung und leisten im Rahmen ihrer Möglichkeiten an der Zielerreichung mit. Der Widerspruch zwischen der Werthaltung der Gleichheit und dem realen Status war jedoch ein ständiger Krisenherd, der sich auch längs der Geschlechterverteilung abspielt: Verwaltungsangestellte sind fast ausschließlich Frauen, Sekretär/innen zum überwiegenden Teil Männer. Fragen der Abhängigkeit, Weisungsbefugnis, Etablierung von 'qualifizierter Assistenz' vs. Mitsprachemöglichkeiten -alles wurde von Wert- und Statusfragen überlagert. Wenn Verwaltung bisher als notwendiges Übel mitlief ist klar, wie die Ausführenden dieses Übels angesehen waren. Zum Teil sind die Sichtweisen der Sekretäre durchaus als 'Klassendünkel' zu beschreiben. Wie vor einem solchen Hintergrund der Umgang miteinander, die Zusammenarbeit, die Rücksichtnahme ganz konkret aussieht ist uns allerdings zuvor nicht klagewesen. Schlicht und einfach katastrophal. Viel Raum nahmen daher verschiedene Verfahren ein, Interessenidentifikation der Gruppen zu betreiben, um auf deren Basis Rollenverhandeln zu ermöglichen. Diese Versuche waren

Der Widerspruch zwischen der Werthaltung der Gleichheit und dem realen Status war jedoch ein ständiger Krisenherd

allerdings nicht immer von Erfolg gekrönt. Zwar konnte insgesamt eine deutliche Aufwertung des Verwaltungsbereiches erzielt werden, die Streuung zwischen den Geschäftsstellen reicht allerdings von 'absolut nichts erreicht' bis zur Schaffung einer völlig neuen Qualität der Zusammenarbeit von Verwaltungsangestellten und Sekretär/innen.

Projekterfahrungen und Erkenntnisse

Der Projektverlauf hat gezeigt, daß die Erwartungen an die externe Beratung sehr hoch waren. Teils aus Unkenntnis über die machbare Beratungsleistung innerhalb der zur Verfügung stehenden Zeit, teils aufgrund der aufgestauten Unzufriedenheit mußten viele Hoffnungen und Erwartungen als nicht erfüllbar zurückgestellt werden. Insbesondere war trotz aller Informationen und Absprachen nicht klar, daß es nicht Aufgabe des Projektes sein konnte, hier und jetzt alle anstehenden Probleme auf einmal durch die Berater/innen stellvertretend lösen zu lassen. Diese Einsicht und die Wertschätzung der Lernerfahrung stellten sich erst im späteren Verlauf des Projektes bei den Beteiligten ein.

Das einzelne -sowohl Geschäftsstellen als auch Personen- nicht ganz freiwillig sondern durch mehr oder weniger sanften Druck vor Ort zur Teilnahme am OE-Projekt gedrängt wurden, war ein zusätzliches Hemmnis für die Einfindung in den Prozeß.

Trotzdem: In etwa einem Viertel der beteiligten Geschäftsstellen sind im Rahmen des Projektes deutlich innovative Veränderungen in Gang gesetzt worden. In der Mehrheit der Geschäftsstellen wurden effektive Verbesserungen der Tagesarbeit erreicht, die ohne den Projektrahmen nicht erzielt worden wären. In einem weiteren Viertel wurden kaum Fortschritte erzielt, zwei Geschäftsstellen haben den Prozeß sogar vorzeitig abgebrochen.

Abschlußbewertung – zwei Sichtweisen

Die Bewertung des Prozesses gestaltet sich als überaus schwierig. Was soll bewertet werden? Die Menge des zusätzlichen Outputs einer Geschäftsstelle, die erhöhte Erreichbarkeit der Sekretäre/innen, der Zuwachs von Mitgliedern in der Geschäftsstelle, die subjektive Lernerfahrung der Beteiligten, ...? In welchen Zeiträumen soll gemessen werden, ab/bis wann können Erfolge sichtbar werden? Die Evaluation inklusive einer von vornherein festgelegten Operationalisierung des 'Projekterfolges' kam -wie allzu häufig- zugunsten des 'doing' mal wieder zu kurz. In Bezug auf die o.g. Projektziele läßt sich nur für die politisch-strategische Zielsetzung in den Strategieklausuren ein eindeutiges Scheitern konstatieren.

So bleibt -wieder einmal- nur die subjektive Bewertung aller Beteiligten:

- Die Initiatoren und Projektträger (Abtlg. BO und Externe) bewerten den Prozeß nach Würdigung aller Kritikpunkte sowohl für die Mehrheit der Geschäftsstellen als auch insgesamt positiv. Als für den Projekterfolg jeder einzelnen Geschäftsstelle entscheidende (abhängige) Variable hat sich dabei deren (gelebtes) Projektverständnis herauskristalisiert. In dem Maße, in dem für die Mitarbeiter/innen einer Geschäftsstelle das Projekt ein permanenter Prozeß war, der die kontinuierliche Weiterarbeit auch zwischen den sechs Projektschritten bedeutete und die erforderlichen Aufwände an Zeit, Kraft und Geld als notwendige Zukunftsinvestition begriffen wurden, stellten sich auch greifbare Ergebnisse ein. Reduzierte sich das Projekt für eine größere Anzahl der Mitarbeiter/innen einer Geschäftsstelle jedoch auf die Teilnahme und Mitarbeit an den Projektterminen, wurden nachhaltige Erfolge unwahrscheinlicher.
- Diejenigen, um die es ging, die Hauptamtlichen in den Geschäftsstellen, hatten neben erweiterten Auswertungs-sitzungen des OE-Ausschusses eine weitere Möglichkeit sich zu äußern:
Teil des Follow-Up's waren mehrere Fragen zur Einschätzung der einzelnen Projektschritte nach Befindlichkeit und Bewertung, Ergebnisse auf der Sach- und auf der Beziehungsebene sowohl persönlich als auch für die Geschäftsstelle. Abschließend erfolgte eine Gesamteinschätzung des Prozesses unter deutlichem Hinweis auf Zeit, Kraft und Geld, die hierfür aufgewendet werden mußten. Keine der Skalen hat ein ausreichendes Zahlenniveau für statistische Auswertungen. Deswegen verbietet sich auch eine entsprechende 'pseudostatistische' Darstellung. Wir stellen die Gesamteinschätzung der Betroffenen dar.

Wie weiter? – Ein kleiner Ausblick

Projekt abgeschlossen - und dann? Natürlich muß was nachfolgen. Und natürlich ist da, wo das Projekt als Prozeß begriffen wurde die Zeit nicht stehengeblieben. Neue Probleme wurden vor dem Hintergrund der gemachten Erfahrungen in den Geschäftsstellen angegangen, alte weiterbearbeitet. Die Externen haben exemplarisch für besonders häufige und zentrale Themen Ausarbeitungen über mögliche Lösungsalternativen erstellt, die sogenannten 'Bandbreitenlösungen'. Sie spannen die Problematik auf, listen Querbeziehungen zu anderen Problemen auf, benennen Hilfsfragen und Meilensteine für weitere Qualifizierungen und die selbständige Weiterarbeit.

Die mehr oder weniger starken Pflänzchen, die sich aufgrund des Projektes in den beteiligten Geschäftsstellen und über die Beteiligten hinweg gebildet haben müssen gepflegt, fachliche Hilfe in der einen oder anderen Frage gegeben werden. Hier ist die Nacharbeit (oder besser: Weiterarbeit) der Abteilung Betriebsorganisation des Hauptvorstandes gefragt.

Klar ist allerdings auch, daß es ein solches Projekt in diesem Umfang nicht mehr geben wird. Zu deutlich haben sich einerseits die Rahmenbedingungen geändert und andererseits wäre es Verschwendung, die bisherigen Erfahrungen und Erkenntnisse nicht zu berücksichtigen.

■ So 'oppulentes' Projekt heute nicht mehr denkbar

Zum Zeitpunkt der Projektplanung und Durchführung -in der Spätphase allerdings schon mit Einschränkungen- hatte die HBV Zeit und Ressourcen, ein solches Problemraumerschließendes-Projekt zu finanzieren und durchzuführen. Fast blieb nichts anderes übrig, zu gering war der Wissensstand über die eigene Organisation. Das sieht zwischenzeitlich deutlich anders aus. Weder sind heute die finanziellen Mittel ausreichend, noch ist angesichts der drängenden Probleme bei der Erfüllung gewerkschaftlicher Aufgaben ein solches behutsames und herantastendes Vorgehen denkbar. Das darf aber keinesfalls heißen, nun wieder in alte Mechanismen zurückzufallen und methodisch rückwärtsgewand zu agieren. Vielleicht entwickelt die HBV wegweisend eine Herangehensweise, die OE auch mal jenseits des Verwertungsinteresses einer (betriebswirtschaftlichen) Effektivitätsprüfung unterzieht und jenseits einer 'Mode-Methode' Verfahren entwickelt, die die Aufwände und Ergebnisse von OE transparent ins Verhältnis setzt.

■ Problemraum erschlossen - Wahl der Mittel erleichtert

Bei der Weiterarbeit kann nun aber auf einen reichen Schatz an fachlichen und methodischen Erfahrungen zurückgegriffen werden. Nun muß nicht mehr ungezielt-experimentel die Breitseite auf alles angesetzt werden, das Rad jedesmal aufs neue erfunden werden. Vorabanalysen und -absprachen ermöglichen nun einen gezielteren Methodeneinsatz: Organisations- und Ablaufanalysen, Organisationsberatung, Zielfin-

dungsprozesse, Teamentwicklungen, Qualifizierungsmaßnahmen und letztendlich Organisationsentwicklung können je nach Erfordernissen und zeitlich gestaffelt und wesentlich effektiver eingesetzt werden.

Wenn auch, das zeichnet sich mehr und mehr ab, der Griff ins 'Schatzkästchen' durch finanzielle Restriktionen oftmals unterbleiben muß.

Literaturhinweise

Jenseits von wissenschaftlichem Verweis auf zitierte Literatur nachfolgend eine Liste von Autoren/Publikationen, die wir zur Abfassung des Artikels noch mal 'quergelesen'/zu Rate gezogen haben:

Fischer, Ulrich, Dr. (1993): Sozialtechniken; in: Computerinformation 7-8/93, S. 61-65

Hüneke, Knut u. Thomas Lauer (1993): Organisationsentwicklung in den HBV-Geschäftsstellen - ein Projektbericht; in: Offive Management 10/93, S.??-??

Johannson, Kurt (o.D.): Neue Anforderungen an die Qualifizierung hauptamtlicher Gewerkschafter; k.A. über Ort und Jahr

Klotz, Ulrich u. Heinrich Tiemann (1990): Aus Betroffenen Beteiligte machen - Gewerkschaftliche Organisation im Umbruch/ Strategien gegen Innovationsfeindlichkeit: Enthierarchisierung, Dezentralisierung, ganzheitlicher Aufgabenschnitt; in: Die Mitbestimmung 9/90, S. 589-595

Ludwig, Joachim (1993): Organisationsreform als Personal- und Organisationsentwicklung - Ein Beitrag zur ÖTV-Organisationsreform; k.A. über Ort

Rehbock, Anette (1991): Soziale Kompetenz? Wer braucht das schon - das hat doch jede(r)!; in: Gewerkschaftliche Bildungspolitik 9/91, S. 197-205.

Reichwald, Ralf, Prof.Dr. (1993): Der Mensch als Mittelpunkt ...; in: Computerinformation 7-8/93, S. 5f

Schmid, Josef u. Heinrich Tiemann (????): Organisation ist auch Politik - Modernisierungsbedarfe und Perspektiven der gewerkschaftlichen Organisation; in: ????, S.????-????

Tiemann, Heinrich (1992): Hauptamtliche - eine vergessene Ressource?; in: Die Mitbestimmung 5/92, S. 45f